

基于岗位价值的薪酬设计实践

董嘉光

山西天地煤机装备有限公司，山西省太原市，030000；

摘要：本文围绕基于岗位价值的薪酬设计展开研究，明确内部公平性与外部竞争性两大核心原则，前者通过系统化岗位评估工具、跨部门评审小组保障岗酬匹配，后者依托行业薪酬调研与动态调整策略吸引留存人才。同时，详细阐述三大设计策略：薪酬等级与宽带设计通过评估模型选择、跨部门校准、弹性带宽设定构建科学框架；市场薪酬分位值锚定经数据调研清洗、动态匹配实现内外部平衡；薪酬与绩效联动通过要素耦合、系数规则设计避免岗酬脱节，为企业薪酬体系搭建提供可操作路径。

关键词：岗位价值；薪酬设计；实践

DOI：10.64216/3080-1486.25.11.007

引言

当前部分企业薪酬体系存在内部失衡、市场竞争力不足、岗酬脱节等问题，既影响员工积极性，也制约企业人才留存与发展。基于此，本文聚焦基于岗位价值的薪酬设计，以解决上述痛点为目标。先明确设计需遵循的核心原则，再从薪酬框架构建、市场数据应用、绩效联动机制三个维度，探索兼顾内部公平与外部竞争的具体策略，旨在为企业提供一套逻辑清晰、可落地的薪酬设计方案，助力其优化资源配置、提升人才管理效能。

1 基于岗位价值的薪酬设计原则

1.1 内部公平性原则：确保“岗酬匹配”，消除内部失衡

在基于岗位价值的薪酬设计中，必须始终奉行内部公平性原则，这一原则的核心目标是确保“岗酬匹配”并彻底消除内部薪酬失衡现象。其中，可通过引入经过实践验证的系统化评估工具来量化不同岗位的实际贡献度，从而确保薪酬水平能与岗位所承担的责任、对任职者的技能要求、工作本身的复杂程度等多个核心维度形成强关联。

在此过程中，相关主体需明确各岗位的核心职责、具体权限边界以及对应的胜任能力模型，并且应当组建由跨部门代表构成的评审小组，以此减少单一部门在评估过程中可能产生的主观偏见，保障评估结果的客观性。

1.2 外部竞争性原则：锚定市场水平，保障人才吸引与留存

基于岗位价值的薪酬设计还应当坚定奉行外部竞争性原则，该原则着重强调通过锚定行业市场薪酬水平，

来保障企业对优秀人才的吸引能力与留存效果。相关单位应当通过开展全面的行业薪酬调研工作来精准定位企业自身的薪酬水平分位值，在此过程中需充分考量人才吸引所需成本与企业实际支付能力之间的平衡关系。这就要求企业针对不同层级、不同类型的岗位分层设立合理的薪酬目标，并结合企业所在地区的经济发展水平、生活成本等地域差异进行灵活管控。同时采取薪酬结构的动态调整与薪酬要素的动态组合策略，以此增强整体薪酬设计的市场竞争力与对外部环境变化的适应性。

2 基于岗位价值的薪酬设计策略

2.1 薪酬等级与宽带设计：构建“岗有级、级有幅”的薪酬框架

薪酬等级与宽带设计在基于岗位价值的薪酬体系中具有至关重要的意义，其核心目标是构建“岗有级、级有幅”的科学薪酬框架。

2.1.1 系统化评估

（1）评估模型

相关单位需通过系统化评估工具实现不同岗位价值之间的横向可比。在此环节，可根据企业自身战略方向选择适配的评估模型，例如海氏评估法侧重于岗位所需的技能水平与任职者的问题解决能力；美世评估法则更加强调岗位在组织中的影响力与任职者的决策范围。

（2）岗位评估的具体维度

还需明确岗位评估的具体维度，包括岗位所需知识技能、工作复杂程度、职责范围、工作环境等，并且合理设定各维度的权重分配，确保整个评估框架能与企业的业务特性、发展阶段高度契合。

（3）组建跨部门评估委员会

企业应当组建跨部门评估委员会,委员会成员需包含企业高层管理者、各业务部门负责人以及人力资源领域专家,通过组织多轮次的校准会议来消除不同部门之间的认知偏差,以保证岗位评估结果的客观公正。

(4) 等级设计

企业可依据岗位评估得出的具体得分进行聚类分析,这一过程可采用等距分段法或自然断点法来划分薪酬等级,例如将评估得分 1-200 分的岗位划分为一级,将 200-350 分的岗位划分为另一级,同时设定薪酬等级数量的上限,以有效控制薪酬管理的复杂度,最终形成岗位与薪酬等级的对应映射表,明确每个岗位所属的薪酬等级及其在企业内部的价值排序。

2.1.2 薪酬带宽设计与带宽控制

在完成岗位等级设计之后,便需要开展薪酬带宽设计与带宽控制工作,这一环节强调通过弹性化设计扩大同一薪酬等级内的薪酬浮动范围,为后续的绩效激励实施与人才职业发展提供充足弹性空间,但必须有效平衡内部公平性与外部竞争力。因此,企业需首先确定各薪酬等级的薪酬中位数,并通过行业薪酬调研数据对各等级中位数进行校准,确保其与市场平均水平接轨。基于此,在设定薪酬带宽比例时,可根据岗位类型设计差异化带宽,例如技术岗位的带宽可设定为 25%-30%,以容纳不同技术水平任职者之间的技能差异,行政岗位的带宽则设定为 15%-20%,以实现成本的合理控制——需要注意的是,带宽过窄会限制薪酬对员工的激励效果,带宽过宽则可能引发内部员工对薪酬公平性的质疑。

2.1.3 薪酬等级设定

需基于划分好的带宽来定位内部各岗位的具体薪酬等级,这一环节可采取等比递增法或等差递增法,优先确定各等级的基准薪资标准,同时设定合理的等级重叠率,例如相邻薪酬等级重叠 20%-30%,为处于低薪酬等级但绩效表现优异的员工提供晋升之外的薪酬增长替代路径,避免因职级晋升限制导致优秀人才流失。

2.2 市场薪酬分位值锚定:平衡“内部公平”与“外部竞争”的薪酬定位

2.2.1 数据整合

在基于岗位价值的薪酬设计中,还应当做好对市场薪酬数据的系统性采集与市场行情的清晰定位,通过精细化管控确保薪酬水平既能体现内部公平又具备外部竞争力。相关单位需锚定市场薪酬分位值并构建高可信度的外部数据基准,通过多元数据融合与标准化处理来消除信息偏差对薪酬设计的影响。

(1) 数据调研

相关单位需选择涵盖行业类型、企业所在地域、企业规模等多个维度的权威薪酬报告,同时补充头部招聘平台发布的实时岗位薪资数据,形成传统调研与动态追踪相结合的双数据源模式。

某中型装备制造企业在优化“设备维修工程师”岗位薪酬体系时,先构建双数据源模式:一是选取行业协会发布的《装备制造企业生产辅助岗位薪酬报告》,这份报告覆盖国内 20 个省份、50 家同规模企业的设备维修岗位薪酬数据;二是提取头部招聘平台“工业招聘网”近 3 个月的实时数据,筛选出“设备维修工程师”岗位有效薪资记录 217 条,涵盖不同工龄、技能等级的岗位薪酬信息。

(2) 数据清洗与标准化处理

之后,需对采集到的原始数据进行清洗与标准化处理,统一薪酬统计口径,例如将年终奖、各类补贴等非固定收入折算计入年薪,同时对岗位名称、企业规模等影响数据可比性的因素进行统一规范,避免因这些因素差异过大导致数据失真。例如,将原始数据中的非固定收入统一折算为年薪,比如某企业申报的“月基本工资 6000 元+季度奖金 3000 元+年度安全补贴 2000 元”,按 12 个月工资、4 个季度奖金核算,最终折算为年薪 78000 元;同时规范岗位名称与企业规模分类,将“设备维保师”“机械维修工程师”等类似岗位统一归为“设备维修工程师”,并按“500 人以下”“500-1000 人”“1000 人以上”划分企业规模,避免因名称差异或规模标准不一导致数据失真。

2.2.2 动态匹配

(1) 明确岗位分类标准

在完成薪酬市场数据的系统性采集与清洗之后,便需要基于岗位价值与市场分位值做好动态匹配,这一环节是确保内部公平性与外部竞争力实现平衡的关键手段。相关单位要首先明确岗位分类标准,例如按职能划分为技术、市场、运营等不同序列,按层级划分为初级、中级、高级等不同职级,确保企业内部的岗位分类逻辑与外部市场数据的分类逻辑保持一致。

例如,企业先明确岗位分类标准:按职能将设备维修工程师归入“生产辅助序列”,按工作经验与技能等级划分为“初级(1-3 年经验,持有中级维修证书)”“中级(4-6 年经验,持有高级维修证书)”“高级(7 年以上经验,持有技师证书)”三个职级,确保内部分类逻辑与外部市场数据分类保持一致。

(2) 设定差异化匹配策略

紧接着,需根据企业战略优先级为不同类型岗位设

定差异化匹配策略,对于对企业发展起核心支撑作用的岗位采用高位分位值锚定,对通用性较强的普通岗位采用中位分位值锚定,对企业内部冗余或可替代性强的岗位则采用低位分位值锚定,通过分位值的差异化倾斜实现资源向关键领域的集中配置。

例如,因设备维修直接影响生产线运转效率,属于企业核心支撑岗位,故高级设备维修工程师锚定 75 分位值 13.8 万元,中级锚定 50 分位值 10.5 万元,初级锚定 25 分位值 8.2 万元;而对于通用性强、可替代性高的“行政后勤岗”,则锚定市场 50 分位值,通过分位值倾斜实现资源向关键岗位集中。

(3) 回归分析与相关性检验

最后,可通过回归分析或相关性检验等方法验证匹配结果的合理性,确保岗位价值评分与市场分位值之间呈现显著正相关关系,如果出现低价值岗位匹配高分位值或高价值岗位匹配低分位值的异常情况,则需要重新校准岗位评估模型的维度权重或调整市场数据在薪酬定位中的参考权重。

例如,可将岗位价值评分(高级 85 分、中级 65 分、初级 45 分)与对应分位值年薪进行相关性分析,发现初级岗位评分与分位值相关性系数仅为 0.6,存在弱相关问题;该企业遂重新调整岗位评估模型中“技术证书”维度的权重,从 15%提升至 20%,再次校准后相关性系数提升至 0.8,消除了“低价值岗位匹配高分位值”的异常风险,确保薪酬设计既贴合市场行情又符合内部价值逻辑。

2.3 薪酬与绩效联动:强化“岗效匹配”,避免“岗酬脱节”

2.3.1 薪酬与绩效联动

薪酬与绩效的有效联动能够强化“岗效匹配”机制,从而避免出现“岗酬脱节”的问题。

(1) 岗位价值的深度耦合设计

相关单位需要做好绩效指标与岗位价值的深度耦合设计,通过对岗位价值的分层解析,确保绩效考核内容能够精准反映岗位的核心贡献。其中,需基于岗位说明书提炼出岗位的关键价值驱动要素,例如销售岗位的价值驱动要素包括业绩达成率、新客户开发数量等,研发岗位的价值驱动要素则包括项目交付数量、专利产出数量等,要避免将通用化的考核指标强加于所有类型岗位。

(2) 驱动要素转化

其次,需将提炼出的价值驱动要素转化为可量化的绩效维度,例如将销售岗位的“业绩达成率”拆解为“季

度销售额占比”“新客户转化率”两个子维度,并设定科学的权重分配规则,如核心绩效维度的权重不低于 60%,辅助绩效维度的权重不超过 40%,确保考核重点与岗位价值优先级保持一致。

(3) 权重校准

最后,可通过德尔菲法或层次分析法对绩效指标的权重进行校准,邀请业务部门负责人、人力资源专家以及岗位任职代表共同组成评审组,通过多轮次独立打分与集中讨论消除主观偏差,保障指标权重的合理性。

2.3.2 薪酬调整

企业需将员工的绩效结果转化为具体的薪酬调整幅度,这一环节的关键在于设计科学合理的绩效系数计算规则,通过数学建模的方式平衡薪酬激励强度与企业成本可控性。

企业需首先确定绩效等级的划分标准,并为每个绩效等级设定对应的基准系数,确保绩效表现优异的员工能够获得显著的超额薪酬回报。

基于此,还需引入绩效波动调节因子,对连续多个考核周期绩效表现稳定的员工设置系数上浮规则,对绩效表现波动较大的员工设置系数衰减规则,避免因短期绩效波动导致薪酬调整失真。

3 结束语

总体来说,本研究通过对基于岗位价值薪酬设计原则与策略的梳理,不仅形成了“岗有级、级有幅”的薪酬框架,还建立了市场分位值动态匹配与绩效深度联动的机制,突破了传统薪酬设计中公平与竞争难以平衡、薪酬与价值脱节的局限。该设计方案能推动企业将资源向关键岗位倾斜,同时通过弹性机制激发员工长期价值创造。后续可结合企业不同发展阶段,进一步优化评估模型维度权重与绩效系数调节规则,让薪酬体系更贴合企业动态发展需求。

参考文献

- [1] 赵晨阳. 中小企业薪酬管理优化策略研究[J]. 现代商业, 2025, (15): 173-176.
- [2] 辜巧玲. 国有企业绩效考核与薪酬管理的研究[J]. 中国集体经济, 2025, (21): 121-124.
- [3] 张冠宇. 人力资源管理中薪酬管理体系的现状 & 改进建议[J]. 现代企业文化, 2025, (16): 143-145.
- [4] 陈超. 基于 RBRVS 与 DIP 的公立医院绩效薪酬设计[J]. 销售与管理, 2025, (15): 99-101.
- [5] 邵敏. 煤矿薪酬在人力资源管理中的激励作用[J]. 内蒙古煤炭经济, 2025, (09): 82-84.